إدارة المخاطر لاستثمار وتنمية الممتلكات والأصول والصناديق الوقفية

قراءة لمعايير الكشف عن المخاطر ومواجهتها والحد من آثارها

د. سامي محمد الصلاحات
مستشار المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ماليزيا




ملخص الدراسة باللغة العربية

يعتبر علم المخاطر وإدارته من العلوم الحديثة الفاعلة في تنظيم عمل المؤسسات المالية، ولا شك أن الفورة التي تشهدها المؤسسات الوقفية المعاصرة، من خلال إدارة ممتلكاتها وتثمير أوقافها وأصولها، وزيادة ريعها وغلاتها السنوية تلزمها العمل بحذر واحتياط ووعي لمواجهة التحديات أو المخاطر المتعلقة بقضايا الاستثمار المالي، ومسائل التخطيط الإستراتيجي والتنظيم الإداري والمؤسسي، ومواضيع السمعة المؤسسية ورضا العملاء، وخصوصاً أنها مؤتمنة على أموال الواقفين وزيادة أصولها وغلاتها.

ونظراً لقلة الدراسات المتخصصة التي تتناول قضايا الأوقاف وأصولها ووممتلكاتها بالتمحيص والتدقيق المالي والإداري، أو بالتحديد عدم وجود دراسات أكاديمية متخصصة تتعرض لبيان وتحديد مخاطر الأوقاف، سوف تسعى هذه الدراسة لرسم إطار مالي واستثماري وإداري عام للعمليات الرئيسية للأوقاف، وهي: عملية الاستقطاب، وعملية الحصر والتسجيل، وعملية تهيئة الوقف وصيانته، وعملية الصرف على الموقوف لهم أو ما يسمى بالمصارف الوقفية، وعملية استثمار الفائض من أموال المصارف الوقفية، وأخيراً عملية استحداث وقف جديد من الوقف القائم.

هذه العمليات تتضمن مخاطر بادية للعيان، ومخاطر غير بادية، – وهي ما يتم التعبير عنها بالمخاطر المحتملة، – وفي دراستنا هذه سنعمل على الكشف عن هذين النوعين من المخاطر: البادية أو الظاهرة، والمخاطر المحتملة.

وسوف نعتمد المنهج التحليلي للكشف عن هذه المخاطر في واقع الأوقاف، ولكي تسقيم الدراسة على أصولها، سوف نبحثها من خلال:

المبحث الأول: نحو تحديد إطار مفهوم المخاطرة للعمليات الرئيسية للأوقاف الإسلامية

المبحث الثاني: الكشف عن المخاطر القائمة والمحتملة في عمليات الأوقاف.

المبحث الثالث: الحد من المخاطر في مجال صيغ استثمار الممتلكات الصناديق الوقفية

النتائج والتوصيات

المقدمة

يعتبر الوقف من المصطلحات الفقهية التي أخذت رواجاً كبيراً في عصرنا الحاضر، إذ أنه مصطلح شكل بجوهره نظاماً اقتصاديا واجتماعياً، وجاء وجوده ما بين القطاع العام والقطاع الخاص في المجتمعات والدول، وهو ما ساعده على تشكيل إطار اقتصادي اجتماعي ثقافي ساهم بقوة في دفع عجلة التنمية والبناء في المجتمعات والدول.

واليوم، وبعد مضي أكثر من أربعة عشر قرناً على نشأة مفهوم الوقف، وتحديداً منذ توجيه النبي صلى الله عليه وسلم إليه، ومروراً بعصور الإسلام المختلفة، ما زال الوقف هو الركيزة الحية والفاعلة في المجتمع الإسلامي، على الرغم من تقدم المجتمع وتأخره الحضاري، فإن الوقف ما زال قائماً فيه.

صحيح أن الوقف تأثر سلباً بواقع التراجع الحضاري للأمة، لكنه كان يعمل ولو بوتيرة أقل فعالية وحضوراً، وعند وجوده في واقع حضاري متميز، كان الوقف أكثر حضوراً ونشاطاً وأداء في خدمة المجتمع.

ولهذا، فإن الوقف يحمل بذور نجاحه في أركانه وشروطه وحسن إدارته واستثماراته، ولكي يدوم هذا النجاح والتنمية، يجب على القائمين عليه، سوءا أكانوا حكومات أو قطاع خاص، كالأفراد أو العائلات أو الجماعات، فإن إدارة الوقف يجب أن تمتاز بحسن إدارة مخاطره ووقايته من أي خطر قد يتعرض له في إدارة عملياته أو استثماراته.

ولعلنا عندما نطالب بهذا، نؤكد من أن إدارة مخاطر الأوقاف تعني في المحصلة زيادة الأصل الوقفي وارتفاع ريعه المالي، وهذا الذي يريده الفقهاء، من أن الوقف يجب أن يكون دائماً متنامي في أصله وريعه، لأنه إذ لم يكن هكذا، سيكون متلاشياً وضعيفاً، ما يعني هلاكه أو تعطله، أو تعرضه للاعتداء والسرقة والضياع.

لذا، سيكون منهجنا في هذه الدراسة، تحديد منهجية إدارة المخاطر في واقع الأوقاف، من خلال المنهج التحليلي، وسوف نعتمد على بيان ماهية المخاطر، وكيفية منع تطبيقها في عمليات الأوقاف وإدارته، لأنها قد تقع في عملياته إذ لم يتم اتخاذ الإجراءات والاحتياطات الإدارية والاستثمارية للحد من وقوعها.

وهذا لا يكون إلا من خلال التعاون والتنسيق الدائم ما بين الإدارة العليا للمؤسسة الوقفية، وباقي أقسام المؤسسة الوقفية كالمالية أو الاستثمار أو التدقيق على الأصول والمحاسبات.

المبحث الأول: نحو تحديد إطار مفهوم المخاطرة للعمليات الرئيسية للأوقاف الإسلامية

يعتبر الوقف – وهو وفي الاصطلاح الفقهي: تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة[1]– نظاماً الاجتماعي والاقتصادي فاعلاً، والذي يعتمد عمليات رئيسية أساسية يتم من خلالها تطبيق الوقف بكافة أركانه وشروطه الشرعية.

ولحفظ هذا النظام مؤسسياً وتنظيمياً يجب إدراك المخاطر المحيطة به، أو التي قد تقع، من خلال ما يُعرف بعلم إدارة المخاطر، وهو من العلوم الحديثة التي تقوم المؤسسات الحديثة باعتمادها كوقاية وساتر من وقوع عملياتها أو إجراءاتها في عثرات أو مثالب قد تحيق بها.

والمؤسسات الوقفية لا شك أنها بحاجة ماسة إلى إدراك هذا العلم وتطبيقه في واقع أعمالها وإجراءاتها، وخصوصاً وأن هناك محاذير شرعية وقانونية واجتماعية تحتم على الناظر – سواء أكان ذلك مؤسسة، أو واقفاً– على أموال وممتلكات وصناديق الأوقاف أن يكون على دراية وعلم بهذه المخاطر.

والمخاطر التي قد تعترض العمل الوقفي يمكن تحديدها من خلال تحديد العمليات الرئيسية للأوقاف، والتي سوف نتعرض لها لاحقاً، ولكن يمكن وضع الإطار العام لمخاطر الأوقاف بعد التعرف على مفهوم المخاطرة الوقفية، ثم توضيح وتفصيل ذلك بواقع الأوقاف من خلال عملياته الرئيسية.

1] مفهوم المخاطرة

أولاً: المخاطرة أو المخاطر مشتقة من [خ ط ر]، وهذه اللفظ تعني بالعربية:

أ. **القَدْرُ والمكانة**، مثل رجل خطير أو أمر خطير، كما يرى ابن فارس[2]: الخاء والطاء والراء أصلان: أحدهما القَدْر والمكانة، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم:" **ألا مشمرٌ للجنة، فإن الجنة لا خطر لها**"[3].

كقولهم لنظير الشيء خَطِيرُهُ، ولِفلانٍ خَطَرٌ، أي منزلةٌ ومكانة تناظرُه وتصلُح لمِثْله.

ب. وتعني كذلك: **اضطراب الحركة**، ومنها: خَطر البعير بذنبه خَطَراناً. وخَطَرَ ببالي كذا خَطْراً، وذلك أن يمرَّ بقلبه بسرعةٍ لا لُبْثَ فيها ولا بُطْء. ويقال خَطَر في مِشْيَته. الخاطِرُ: ما يَخْطُرُ في القلب من تدبير أو أَمْرٍ. الخاطر

---

[1] النووي، **المجموع**، (لا يوجد مكان للنشر، دار الفكر، ط.ت.)، 320/15.

[2] ابن فارس، **معجم مقاييس اللغة**، تحقيق: عبد السلام هارون، (بيروت: دار الجيل، ط1، 1991)، مادة [خطر]، ابن منظور، **لسان العرب**، (القاهرة: دار المعارف، ط.ت.)، لفظة [خطر].

[3] ابن ماجه، **سنن ابن ماجه**، (بيروت، دار الجيل، 1998)، كتاب الزهد، 694/5.

الهاجس، والجمع الخواطر، والخَطَرُ: السَّبَقُ الذي يترامى عليه في التراهن، والجمع أَخْطارٌ.ومنه قول العرب الخاطر، اسم لما يتحرك في القلب من رأي أو معنى، يقال: خطر ببالي أمر[4].

ثانياً: المخاطرة تأتي عند الفقهاء بمعاني متعددة، منها[5]:

1. المراهنة، كل ما يعتمد على الحظ، وهذا له أصل لغوي كما يرى ابن فارس:".. وأَخْطَرَ المالَ أَي جعله خَطَراً بين المتراهنين. وتَخاطَرُوا على الأَمر: تراهنوا؛ وخاطَرَهم عليه: راهنهم. والخَطَرُ؛ الرَّهْنُ بعينه. والخَطَرُ: ما يُخاطَرُ عليه؛ تقول: وَضَعُوا لي خَطَراً ثوباً ونحو ذلك؛ والسابق إِذا تناول القَصَبَةَ عُلِمَ أَنه قد أَحْرَزَ الخَطَرَ. والخَطَرُ والسَّبَقُ والنَّدَبُ واحدٌ، وهو كله الذي يوضع في النِّضالِ والرِّهانِ، فمن سَبَقَ أَخذه"[6].

2. التصرف الذي يؤدي إلى الضرر.

3. المجازفة وركوب الأخطار.

4. احتمالية الخسارة والضياع، وهي ما عبر عنه ابن القيم 751هـ بوضوح بقوله:" والمخاطرة مخاطرتان: مخاطرة التجارة، وهو أن يشتري السلعة بقصد أن يبيعها ويربح ويتوكل على الله في ذلك، والخطر الثاني: الميسر الذي يتضمن أكل المال بالباطل، فهذا الذي حرمه الله تعالى ورسوله مثل بيع الملامسة والمنابذة، وحبل الحبلة والملاقيح والمضامين، وبيع الثمار قبل بدو صلاحها، ومن هذا النوع يكون أحدهما قد قمر الآخر، وظلمه، ويتظلم أحدهما من الآخر بخلاف التاجر الذي قد اشترى السلعة، ثم بعد هذا نقص سعرها، فهذا من الله سبحانه ليس لأحد فيه حيلة، ولا يتظلم مثل هذا من البائع، وبيع ما ليس عنده من قسم القمار والميسر؛ لأنه قصد أن يربح على هذا لما باعه ما ليس عنده، والمشتري لا يعلم أنه يبيعه، ثم يشتري من غيره، وأكثر الناس لو علموا ذلك لم يشتروا منه، بل يذهبون ويشترون من حيث اشترى هو، وليست هذه المخاطرة مخاطرة التجار، بل مخاطرة المستعجل بالبيع قبل القدرة على التسليم، فإذا اشترى التاجر السلعة، وصارت عنده ملكا وقبضا، فحينئذ دخل في خطر التجارة، وباع بيع التجارة ..." [7].

نستشف من كلام ابن القيم رحمه الله أن المخاطرة قد تكون مقبولة وإن كان فيها نوع من الغرر أو الجهالة، أما المخاطرة الممنوعة المحرمة فهي التي ينتج عنها غرر واضح وبين على أحد الأطراف.

---

[4] ابن فارس، **معجم مقاييس اللغة**، مادة [خطر]، ابن منظور، **لسان العرب**، مادة [خطر].

[5] انظر: الكاساني، بدائع الصنائع، 534/7، الشافعي، 186/3، نقلاً عن: حمزة حماد، **المخاطر الأخلاقية في المضاربة التي تجريها المصارف الإسلامية وكيفية معالجتها**، (عمان، دار النفائس، ط1، 2012)، ص13.

[6] ابن فارس، **معجم مقاييس اللغة**، مادة [خطر]، ابن منظور، **لسان العرب**، مادة [خطر].

[7] ابن القيم، ابن القيم، **زاد المعاد في هدي خير العباد**، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ط، 1998)، 723/5.

ثالثاً: المخاطرة عند علماء الاقتصاد:

" احتمال الخسارة أو التقلب في العائد المتوقع[8]، لكن في المفهوم الاقتصادي، فهناك عدة تعريفات ومحددات لتحديد المخاطرة في علم الاقتصاد، لكن أبرزها:" توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه"[9]. أي أن مفهوم المخاطرة هو التباين في العائد المتغير الآخر.

وتبرز المخاطر كذلك في واقع المصارف الاقتصاد والاستثمارات، ولقد نشطت كذلك في واقع المصارف، وخصوصاً المصارف الإسلامية لخصوصية المعاملات المالية الإسلامية.

وتحدد المخاطر في واقع المصارف والمؤسسات المالية بطريقة واضحة ودورية، وهي من المهام الرئيسية لأي مصرف[10].

رابعاً: المخاطرة في إطار الأوقاف الإسلامية.

يمكن تحديد المخاطرة الوقفية بناءً على واقع الأوقاف وعملياتها الأساسية، فقد تكون أصولاً وقفية، وهي عبارة عن أوقاف ثابتة كالعقار والآراضي، أو أوقافاً منقولة كالدواب والمواد المنقولة كالبضائع أو مكائن، أو أموال [الوقف النقدي]، أو صناديق وقفية، وهو مصطلح حديث تعارفت عليه المؤسسات الوقفية وهو عبارة عن تحريك الأموال الوقفية المحصلة على الأغلب من مجموعة من الواقفين أو المتبرعين، والمرصودة لمصرف معين، واستثمارها لصالح هذا المصرف[11]، ما يحتم علينا رصد مفهوم المخاطرة الوقفية بـ: **اضطراب متنوع يقع في عمليات الأوقاف الرئيسية، ما ينتج عنه هلاك الأصل الوقفي أو تدني فعاليته أو ريعه.**

وهذا التعريف له أوجه متعددة، من أهمها:

1. عدم التأكد من انتظام الريع الوقفي، والخوف من وقوع خسائر من الاستثمار، باعتبار أن الأصل في الأوقاف التنمية والزيادة والكسب، وليس هناك "كسب بدون مخاطرة"[12].

وخصوصاً أن الاستثمار في الأموال الوقفية [وأقصد به الريع الوقفي على الأغلب] قد يكون في أحد الأشكال الاستثمارية معرض للخسارة، باعتبار أنها مشاركة قد تغنم أو تغرم، وأغلب عمل المؤسسات الوقفية في الاستثمار يعتمد بالأساس على استثمار الفائض من أموال الريع الوقفي، والأصول الوقفية لا تُعرض للاستثمار إلا في حال

---

[8] قارن مع: أشرف محمد دوابه، **إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية**، نقلاً عن الموقع التالي [www.kantakji.com/fiqh].

[9] سيد الهواري، الإدارة المالية، ص109، نقلاً عن: حمزة عبد الكريم، **مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية**، (عمان، دار النفائس، ط1، 2008)، ص31.

[10] Harrington Niehaus, ***Risk Management and Insurance***, (Boston, McGraw Hall, 1999), P.8.

[11] الجدير بالذكر أن وقف المنقولات قد وقع فيه الخلاف قديماً، ونحن نذكر هذا بالإجمال بدون الدخول في اختلافات الفقهاء في موضوع وقف المنقول.

[12] محمد شابرا، **نحو نظام نقدي عادل**، (واشنطن: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط2، 1990)، ص176، ص223.

الاستثناء والاضطرار، كأن يتم بيع الأصل الوقفي حال خرابه أو انعدام فائدته، وهذا له أبواب في الفقه الإسلامي وصيغ محددة، كصيغة الاستبدال والإبدال، وفي هذه الحالة قد تكون المخاطرة عالية ومرتفعة لأن الوقف بأكمله قد يضيع ويُسرق إذا فسدت الذمم أو كانت الكفاءة الإدارية والمالية ليست بالمكانة الصحيحة، وهنا تقع الأوقاف بين السلامة الاستثمارية أو تلف وضياع أصولها وغلاتها.

2. احتمال فشل المؤسسة الوقفية في تحقيق العائد من الاستثمار.

وهذه الصورة مقاربة للصورة السابقة، في حال الدخول في استثمارات وصيغ تجارية، قد تفشل المؤسسة في فترة من الفترات في المحافظة على العائد السنوي الطبيعي، أو تدنيه مقارنةً بالمعدل السابق، نتيجة عدم مواجهة أخطار هذه الصيغة الاستثمارية في هذا العام.

3. الاضطراب من عوائد الاستثمار المستقبلية للأصول الوقفية

وهذه الصورة كذلك معضدة لما تم ذكره، ففي حين قد تواجه المؤسسة الوقفية مخاطر عديدة، فإن من المحتمل عدم ضمان الحصول على ريع مناسب خلال السنوات المقبلة، ما يؤدي إلى فشل تحقيق خطتها الاستراتيجية بناءً على معدلات النمو الطبيعي للريع الوقفي.

خامساً:مصادر المخاطر في المؤسسات الوقفية

لا شك أن المؤسسة الوققية قد تتعرض لمخاطر عديدة، يمكن حسمها وبيانها من واقع البيئة الداخلية للمؤسسة أو خارجها، ويمكن تحديد ذلك بالإطار العام:

أ] مخاطر داخلية

1. تدني الكفاءة الوظيفية والفنية لموظفي الأوقاف، ما يعد خطراً قد يؤدي إلى اضطراب في أداء العمليات الرئيسية للأوقاف.

2. اضطراب البيانات والمعلومات الخاصة بالممتلكات والأصول والاستثمار، وهذا خطر محدق إذا لم يتم إداركه في أقرب وقت ممكن، لأن قلة البيانات قد تعيق استكمال العمليات الرئيسية بصورة دقيقة ومتقنة.

3. عدم سلامة الموقف بين الواقف والمؤسسة الوقفية، وأقصد بذلك غياب الصلة والدورية ما بين المؤسسة [أو الناظر] والواقف صاحب الوقف، فلا اتصال، ولا تقارير، ولا حتى تواصل إنساني، ما يؤدي إلى إمكانية سحب نظارة الوقف من المؤسسة.

4.ضعف التشريعات واللوائح الداخلية والخطط التشغيلية لمواجهة احتمالية المخاطر، وهذا أمر مدلهم، حيث أن أي ثغرات قانونية في قوانين المؤسسة الوقفية الداخلية قد تؤدي إلى تعرض استثمارات الأوقاف إلى مخاطر إذ لم تضمن لها التشريعات أو القوانين ضمانات حكومية مثلاً.

5. من المخاطر الداخلية أيضاً، ضعف الرقابة الشرعية والقانونية لأداء العمليات الرئيسية للأوقاف، وعدم وجود قسم تدقيق داخلي يتابع العمليات والإجراءات التي تحدث داخل المؤسسة.

هذه أبرز المخاطر الداخلية التي قد تعترض عمل المؤسسة الوقفية، وينتج عنها مخاطر محتملة، يقابلها مخاطر خارجية.

ب] المخاطر الخارجية

تنحصر مصادر المخاطر في المؤسسات الوقفية بعدة مكامن، وهي:

1. ضعف الأنظمة والقوانين والتشريعات المحلية التي تحفظ الأوقاف، وهي قوانين المجتمع أو الدولة التي تحيط بالأوقاف، فإذا لم تتنبه الدولة لخصوصية الأوقاف فيها، فإنه من الممكن تعرض الأوقاف للمخاطر.
2. عدم وجود لجان تدقيق خارجية أو جهات استشارية تراقب عمل المؤسسة الوقفية بكل حيادية ونزاهة، وهي لجان قد ترتبط بمجلس الإدارة أو مجلس الأمناء لغرض الكشف عن أداء وعمل المؤسسة الوقفية.
3. غياب الدور الرقابي الحكومي على منشآت الأوقاف ومشاريعها، فعدم وجود ضمانات حكومية أو دراسات جدوى معتمدة من المصرف الحكومي في مجال التمويل والاستثمار لأموال الأوقاف، قد يؤدي إلى تعرضها لمخاطر، وخصوصاً في مجال الاستثمار.
4. مخاطر الولوج في صيغ مالية استثمارية فيها مخاطرة حقيقية لوقف العقار أو الوقف النقدي، وهذه قد تتحصل خلال غياب الدور المصرفي الإسلامي في ضمان صيغ مالية لإشراك أموال الوقف فيها، مثل صيغة بيع المرابحة للآمر بالشراء فهي صيغة فيها مخاطرة عالية لأموال الوقف، على الرغم من شيوع ممارستها في المصارف الإسلامية.

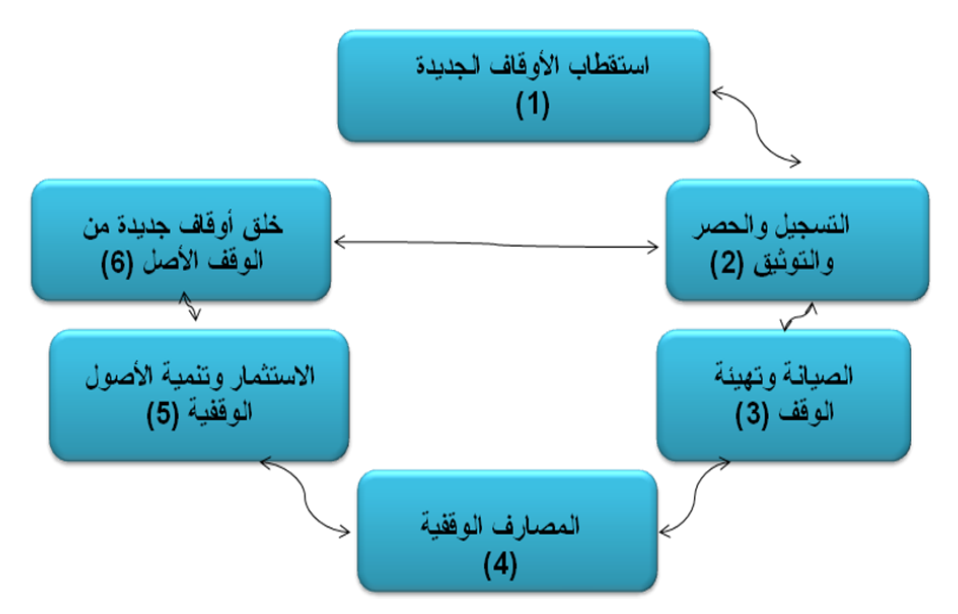
عمليات الوقف الرئيسية والمخاطرة الوقفية

بعد تحديد إطار مفهوم المخاطرة الوقفية، وبيان بالإجمال مصادر المخاطر الداخلية والخارجية، يمكن الاعتماد على ذلك في فهم نظام الوقف الإسلامي كنظام يُمكن إذا تم استعماله بالطريقة الصحيحة أن يشكل توازناً اجتماعياً هاما في المجتمع، فنظام الوقف الإسلامي يعتمد على ست عمليات رئيسية[13]، كلها تقوم على إحداث توازن قائم بين شرائح المجتمع، فهذه العمليات بالتحقيق تؤدي إلى حراك اقتصادي في المجتمع والدولة، وهي بالتفصيل[14]:

---

[13] انظركتابنا: **الوقف بين الأصالة والمعاصرة**، [تحت الطبع].

[14] هذا المخطط الهيكلي هو اجتهاد منا بعد خبرة عمل بحثية وإدارية لعدة مؤسسات وقفية استمرت عشر سنوات.



[العملية الأولى، استقطاب الأوقاف]، وهذا يتحقق من خلال عمل مؤسسي، ينشط فيها جهاز التسويق والإعلام في التعريف بالوقف، والتواصل مع المحسنين والأغنياء ليصبحوا عملاء المؤسسة الوقفية، ويطلق عليهم فيما بعد واقفون.

وفي هذه العملية يتم التعاون مع الأغنياء أو الواقفين أو المحسنين لنقل ملكياتهم المالية من بين أيديهم إلى ذمة الله تعالى، بمعنى قطع الصلة لبعض ما يملكون طواعية واختياراً، إذ أن الوقف سنة مندوب إلى فعلها وليست فرضاً، ويُعطى للواقف أو الغني الحق بالمشاركة الحسية والمادية في المساهمة بخدمة المجتمع وتوزيع الثروة، من خلال ربطه بمفهوم خدمة المجتمع، وبقصد ابتغاء مرضاة الله عز وجل، كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " **الخلق عيال الله، فأحبهم إلى الله أنفعهم لعياله**"[15]، ومن خلال احترام شرط الواقف[16]، ورغبته في وضع هذا الجزء من ماله، هل يقدمه للفقراء أو للتعليم أو للصحة أو ما يراه الواقف مناسباً.

وإذا أردنا تحديد المخاطر في العملية الأولى، يمكن رسم ملامح المخاطر في هذه العملية:

الرقم	نوع الخطر	اسم الخطر	أخطار أساسية في صلب العمل	التأثير	احتمالية الحدوث	التقييم
1	استقطاب أوقاف جديدة	السياسات والإجراءات	عدم وجود لائحة سياسات أو إجراءات مكتوبة يمكن اعتمادها لتحديد إجراءات الاستقطاب للأوقاف الجديدة.	عالي	عالي	9
		قائمة الأغنياء أو المحسنين أو الشركات التي يمكن أن تتبرع	عدم وجود قاعدة بيانات أو معلومات يمكن التعويل عليها في استهداف الفئات التي يمكن أن توقف أموالها.	منخفض	وسط	6
		شبكات التسويق والزيارات	فشل الخطط المتعلقة بتعزيز الوجه المؤسسي لدى كبار	منخفض	وسط	4

15 انظر: **مسند أبي يعلى الموصلي**، سند ثابت البناني، عن أنس بن مالك رضي الله عنه.

16 انظر: كلام الفقهاء هو احترام شرط الواقف، محمد أبو زهرة، **محاضرات في الوقف**، (القاهرة، دار الفكر العربي، 2009)، ص135.

	المحسنين والواقفين.			
التقارير الدورية عن إنجازات المؤسسة	**غياب التقارير الدورية للمحسنين الجدد والتي توضح إنجازات المؤسسة ودورها الاجتماعي.**	**منخفض**	**وسط**	**4**

وإذا أردنا أن نؤخذ نموذجاً لواقع المخاطر في هذه العملية، نقف على خطر الصورة النمطية أو انظر للملحق رقم [2]، للمؤسسة الوقفية في المجتمع، وهي:

الملاحظة	المخاطرة المحتملة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	**ضعف الصورة النمطية للمؤسسة الوقفية في المجتمع**	**مرتفع** **قد يؤدي إلى أن يتم سحب الواقفين الحاليين أوقافهم لدى المؤسسة، وأن يضعف دورها الاجتماعي بسبب ضعف الوعي العام بأهمية الأوقاف**	**اتخاذ الإجراءات التالية:** **تعزيز دور المؤسسة الوقفية، وضع خطة إستراتيجية تسويقية، إعطاء أولوية قصوى للواقفين الحاليين، واعتماد التقارير الدورية لهم، وتحديث بيانات الواقفين " المرشحين".**
1.1	**ضعف إجراءات التسويق وتردي أساليبها الإعلانية مقابل ريادة التسويق لدى المنافسين الآخرين.**		
1.2	**ضعف التواصل مع الواقفين الحاليين**		
1.3	**عدم وجود بيانات واضحة للواقفين المحتملين الجدد [قائمة الأغنياء الجدد] في المجتمع.**		

[العملية الثانية، التسجيل والحصر]، وفي هذه العملية، يتم حصر الأوقاف قانونياً، والتدقيق في المعاملة شرعياً، من خلال بيان شرط الواقف وغرضه، وبيان المستحقين، وهذه عملية هامة لحفظ حقوق الفئة المحتاجة، أو ما يعبر عنه فقهياً بـ" الموقوف لهم"، أو المصرف الوقفي، حيث يتم نقل " الموقوف، وهو كل عين معينة مملوكة ملكاً يقبل النقل يحصل منها فائدة أو منفعة تستأجر لها"[17]، والسبب في ذلك أن ضياع العديد من الأوقاف يتم من خلال عدم ضبط هذه العملية[18]، فمن الأوقاف من يضيع بسبب تعدي الورثة على أوقاف المورث، أو سوء استغلال من قبل الناظر أو المشرف أو المتولي لهذه الأوقاف[19]، ما يعني ضياعها واندثارها، ما يمنع من استفادة هؤلاء المحتاجين من هذه الثروة، وبالتالي إعادة تكديس هذه الأموال في فئة القادرين وحرمان المستحقين لها، فالوقف لا يباع " ولا يوهب ولا يورث"[20].

---

17 انظر: النووي676هـ، **روضة الطالبين**، (بيروت: المكتب الإسلامي، ط3، 1991)، 419/4.

18 انظر دراستنا: **وسائل إعادة إعمار الأوقاف**، [جامعة الإمارات، مجلة كلية الشريعة والقانون، 2011].

19 علماً أن الفقهاء تناولوا موضوع محاسبة الناظر ومقاضاته حال وقوع تقصير أو تفريط في حق الوقف، انظر: **خالد الشعيب**، **النظارة على الوقف**، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2006)، ص331.

20 الكاساني 587هـ، **بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع**، (القاهرة، مطبعة الإمام، ط.ت.)، 3911/8.

ويمكن تحديد نموذج لخطر عدم وجود قسم متخصص للحجج الوقفية من خلال الجدول التالي:

الملاحظة	الملاحظة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	عدم وجود قسم متخصص للحجج الوقفية، وعدم الاستغلال الكامل للأوقاف القائمة	مرتفع قد يؤدي هذا إلى ضياع الأصول الوقفية أو تدني الريع الوقفي، ما ينتج عنه تراجع ثقة الواقفين بالمؤسسة	اتخاذ الإجراءات التالية: إيجاد شعبة أو قسم متخصص في شؤون الواقفين والتسجيل، إقامة مذاكرات تفاهم وتعاون مع البلديات أو دائرة الأراضي أو المحاكم ممن لهم صلة مباشرة بإجراءات التسجيل للأوقاف وفصل الأوقاف عن التركات.
1.1	عدم وجود بيانات مكتملة لكافة الأوقاف		
1.2	عدم وجود شراكات وتعاون مع المؤسسات ذات الصلة بأعمال التسجيل		
1.3	تداخل الممتلكات الوقفية بالمواريث والتركات لعائلة الواقفين		

[**العملية الثالثة، الصيانة وتهيئة الوقف**]، وبها يتم تهيئة الوقف من خلال كادر وظيفي مؤهل، للصيانة والتأكد من جاهزية المنشأة الوقفية على العطاء والعمل، ولن تكون هذه الجاهزية إلا من خلال كادر إداري استثماري متمرس في إدارة هذا الأصل الوقفي.

كما يرى الفقهاء بوجوب صيانة وتهيئة الوقف للديمومة، فأحد شروط الوقف "التأبيد، بأن يقف على من لا ينقرض، كالفقراء والمساكين، أو على من ينقرض ثم على من لا ينقرض"[21].

وهذا يحتم عليهم الصيانة وتهيئة الوقف للاستمرار، فعلى حد وصفهم:" فالعمارة على من له السكنى .... لان استبقاء الوقف واجب ولا يبغى الا بالعمارة ... وما انهدم من بناء الوقف وآلته صرفه الحاكم في عمارة الوقف ان احتاج إليه، وان استغنى عنه أمسكه إلى وقت الحاجة إلى عمارته فيصرفه فيها، ولا يجوز أن يصرفه إلى مستحقي الوقف لأن حقهم في المنفعة والغلة لا فى العين، بل هي حق الله تعالى على الخلوص"[22].

ونموذج لعدم وجود سياسات موحدة بشأن الصيانة، يمكن أن تكون خطراً على واقع المؤسسة الوقفية، كما هو موضح بالجدول التالي:

الملاحظة	الملاحظة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	عدم وجود سياسات موحدة ومعتمدة بشأن عمليات الصيانة	مرتفع قد يؤدي ذلك إلى نفور العملاء [المستأجرين]، وامتناع العملاء الجدد عن الاستفادة من عقارات المؤسسة، ما يسهم في	اتخاذ الإجراءات التالية: وضع مناقصة لاختيار شركة الصيانة لجميع عقارات الأوقاف، مع إجراء مسح فني لكافة العقارات، ووضع إجراءات السلامة والأمانة على عقارات الأوقاف.
1.1	تعدد شركات الصيانة وتباين أسعارها		
1.2	عدم وجود مسح فني لكافة الوحدات العقارية التي بحاجة إلى صيانة وترميم		
1.3	غياب سياسات وإجراءات السلامة والأمانة عن عقارات الأوقاف		

[21] انظر: النووي، **روضة الطالبين وعمدة المفتين**، (بيروت: المكتب الإسلامي، ط3، 1991)، 418/4.

[22] الكاساني، **بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع**، 3914/8.

		تدني ريع الأوقاف	

[العملية الرابعة، الموقوف لهم]، وفي هذه المرحلة، وهي مرحلة أكدها الفقهاء حيث أن الوقف" يحتاج إلى بيان المصارف بعد المعينين"[23].

وهي مرحلة الاستحقاق كما يرى العلماء:" ليصرفها الواقف على مستحقيها"[24]، فيجب أن يقوم كادر وقفي مؤهل بالصرف على المستحقين من ريع الأوقاف، ومدى استحقاق كل فرد منهم لهذا الحق.

فمثلاً عدم استيفاء القواعد التي تحكم عملية الصرف على الموقوف لهم يمكن أن تكون خطراً، كما هو موضح:

الملاحظة	الملاحظة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	عدم استيفاء الاعتمادات وخطط العمل اللازمة لتحديد القواعد التي تحكم المصارف الوقفية الجديدة	مرتفع قد يؤدي إلى تراجع ثقة الواقفين، وإلى تكدس أموال الوقف المخصصة للموقوف لهم، ما يعني وقوع مخالفة شرعية	اتخاذ الإجراءات التالية، الحصول على الموافقة الإدارة العليا لجميع المصارف الوقفية ، مع وضع خطة تبين السياسات والإجراءات الخاصة بالمصارف الوقفية، إجراء بحوث ودراسات عن احتياجات المجتمع على يد متخصصين في هذا المجال لغرض تطوير المصارف الوقفية و استقطاب الواقفين.
1.1	غياب الموافقة الرسمية للإدارة العليا للمؤسسة الوقفية بشأن المصارف الوقفية		
1.2	عدم إجراء البحوث الكافية لدعم المصارف الوقفية		
1.3	غياب سياسات وإجراءات واضحة تحكم المصارف الجديدة		

[العملية الخامسة، الاستثمار]، وهي عملية أساسية لغرض استبقاء الأصل الوقفي، وزيادة ريعه ومداخيله، والذي يقوم على هذه العملية كادر فني مؤهل في مجال الاستثمار، ولأن الناظر ملزم بالصرف على الموقوف لهم، أو " صرف الغلة... في مصالح الموقوف عليه"[25]، ومن مصالحهم زيادة ريعهم وأصول وقفهم.

وفي هذه العملية، يتم الاستثمار والإتجار بريع الأوقاف الفائض، بعد الانتهاء من عملية المصارف، ودفع الاستحقاق المالي للموقوف لهم مال الوقف.

وهنا يتحتم دراسة صيغ الاستثمار والتمويل الأنسب ما المؤسسة الوقفية وشركائها من المصارف والشركات المالية الإسلامية[26]، كما يلزم المؤسسة الوقفية تعيين محلل مالي استثماري خاص بإدارة المخاطر Risk

23 انظر: النووي، **روضة الطالبين**،422/4.

24 انظر: ابن عرفة 1230هـ، **حاشية الدسوقي على الشرح الكبير**، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1996).78/3.

25 انظر: ابن عرفة 1230هـ، **حاشية الدسوقي على الشرح الكبير**، 80/3.

26 انظر: طارق الله خان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر**، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، 2003)، ص31.

Management – على الأقل، إذا لم نقل قسماً متخصصاً– ، خصوصاً إذا أردنا إنجاح أي مشروع تمويلي أو استثماري[27].

فمثلاً عدم وجود خطة استثمارية للمؤسسة الوقفية يمكن أن يكون خطراً حادقاً بها، كما هو موضح:

الملاحظة	الملاحظة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	عدم وجود خطة إستراتيجية للاستثمار وتنمية الممتلكات الوقفية	مرتفع قد يؤدي إلى تدني الإيرادات السنوية وتذبذب القيم السوقية للأصول الوقفية	اتخاذ الإجراءات التالية وضع خطة إستراتيجية معتمدة من الإدارة العليا للمؤسسة، والتعاقد مع مؤسسة استشارات لتقييم الأصول الوقفية، وتشكيل لجنة استثمارات متخصصة.
1.1	عدم وضع واعتماد الإدارة العليا للخطة الإستراتيجية للمؤسسة الوقفية		
1.2	تشكيل لجنة استثمارات غير متخصصة.		
1.3	عدم وجود تقييم دوري للأصول الوقفية		

[العملية السادسة، خلق أوقاف جديدة من الوقف القائم]، وهذا من خلال كفاءة فريق الاستثمار، إذا استطاع زيادة ريع الأوقاف، وكان هناك فائض مالي بعد انتهاء وسداد حاجة الموقوف لهم.

فالناظر سواء أكان فرداً أو مؤسسة له أن يأخذ من ريع الأوقاف نظير الإشراف والإدارة، كما يرى بعض العلماء:" أن للقاضي أن يجعل للناظر شيئاً من الوقف إذا لم يكن له شئ، ... وأجرته أي ويجعل له أجرة من ريعه"[28]، وبسبب مهارة هذا الناظر، سيتم تشكيل وقف جديد.

ومن مخاطر هذه العملية الأخيرة، أن لا تكون لدى المؤسسة الوقفية رؤية للاستفادة من مال الريع الفائض، كما هو موضح بالجدول التالي:

الملاحظة	الملاحظة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	عدم وجود رؤية وخطة محكمة للاستفادة من الريع الفائض للاستثمار	متوسط يؤدي إلى اعتلال مصداقية المؤسسة الوقفية أمام الجمهور	اتخاذ الإجراءات التالية: وضع خطة إستراتيجية للاستفادة من ريع المال الوقفي الفائض.
1.1	المبالغة في دفع الريع للمصارف، فوق احتياج الموقوف لهم.		
1.2	تكديس وتجميد الفائض في حسابات بنكية		
1.3	تحويل الفائض إلى مساهمات اجتماعية بدون ربطها بأهداف محددة.		

الملاحظ أن هذه العمليات الستة هي الأساس لكل وقف يُنشأ، وهي لا تقوم إلا من خلال كوادر بشرية تعمل لدوام الأصل الوقفي بطريقة مهنية.

---

27 محمد القري، **إدارة المخاطر في تمويل البنوك الإسلامية**، (السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد التاسع، 2002)، ص9.

28 ابن عرفة 1230هـ، **حاشية الدسوقي على الشرح الكبير**، 88/3.

هذه العمليات الرئيسية تستوجب أن يكون هناك إطار يمنع من وقوع الثغرات أو المثالب لها، لأن أي خطر قد يقع في أي عملية من العمليات قد يؤدي إلى تأخر أو إعاقة العمليات الأخرى، وأن تكون عناصر السلامة الوقفية، محددة منذ بدء عمل المؤسسة، انظر الملحق رقم [1].

المبحث الثاني: الكشف عن المخاطر القائمة والمحتملة في عمليات الأوقاف

يتم الكشف عن المخاطر في واقع مؤسسات الأوقاف كغيرها، من خلال الآليات والإجراءات التالية، وضمن خطوات يمكن من خلالها تحديد المخاطر، ثم الكشف عنها، أو في الحد الأقصى تلاشيها في المستقبل، وهذه الآليات والإجراءات هي:

أولاً] تحديد المخاطر

إن تحديد المخاطر في عمليات الأوقاف هي أولى الخطوات الهامة في إدارة المخاطر، فمعرفة الخطر وبأي عملية متعلق هو أول مراحل مواجهة هذه المخاطر، أما كيفية ذلك، فيمكن إبرازه من خلال الخطوات الأساسية التالية:

1. التعرف على الوظائف الأساسية لعمليات الأوقاف، وتحديد موقع كل عملية وترتيبها، خصوصاً وأنها عمليات منتظمة شرعاً وقانوناً، والترتيب فيها له دلالات شرعية وقانونية، فضلاً عن تبعات إدارية ومالية.

2. عقد مقابلات فردية مع الموظفين والمسؤولين، وتكمن أهمية هذه الخطوة في كون القائمين على مفاصل عمل المؤسسة لهم القدرة على إدراك وتحديد العوائق المحتملة أو الصعوبات الواقعة، شرط أن تكون المعلومات التي يتحصل عليها من يتتبع تحديد المخاطر معلومات صحيحة.

3.التعرف على أي مخاطر جديدة قد تواجه العمليات، وهذه تكمن ضمن الإجراءات والوسائل الاستثنائية، والتي تضطر إليها بعض المؤسسات في صور استثنائية.

4. تخطيط وترتيب المخاطر والضوابط الرقابية التي تقابلها، خصوصاً عندما نحدد مستوى التأثير ودرجة الأهمية والأولوية لكل خطر من هذه المخاطر.

5. عرض نتائج التدقيق على الإدارة لاعتمادها، بعد تحديد هذه المخاطر، مع وجوب اعتماد وتصديق الإدارة المعنية بالأوقاف على حقيقة هذا الخطر، لكي نبدأ بالطرق الوقائية لمعالجتها.

لكن هذه الخطوات قد تعتريها بعض السلبيات، وهي:

1. إمكانية وقوع حوادث غش أو أخطاء أو تجاوز للقواعد والقوانين دون اكتشافها، وهذا يحتم على فريق كشف المخاطر وإدارتها في الأوقاف متابعة هذه الحوادث أو الأخطاء والتدقيق عليها.

2. ضعف عملية التدقيق الداخلي للكشف عن جميع أوجه القصور في إجراءات الرقابة، خصوصاً إذا كان قسم التدقيق الداخلي لا يقوم بدوره في إجراءات الكشف.

3. عفوية اختبار إجراءات الرقابة في صورة عينات اختبارية، دون الإلمام بكافة العمليات والإجراءات.

4. مدى دقة البيانات والعروض والمعلومات والمستندات التي تقدمها المؤسسة الوقفية، والتي قد تساعد على رسم خارطة المخاطر والتهديدات الحقيقية.

وإذا أردنا الوقوف على هذا الإطار، يمكن رسم الجدول التالي، والذي يوضح تحديد المخاطر كنموذج للكشف عن المخاطر في واقع المؤسسات الوقفية[29]:

الرقم	نوع الخطر [المحور الإستراتيجي]	اسم الخطر [الفرعي]	أخطار أساسية في صلب العمل [لابد من تحديد مجال العمل للمؤسسة الوقفية]	التأثير على أداء العام	احتمالية الحدوث في المستقبل	التقييم

الرقم	نوع الخطر	اسم الخطر	أخطار أساسية في صلب العمل	التأثير	احتمالية الحدوث	التقييم
1	الإستراتيجيات والمبادرات	الرؤية والتوجه	فشل الرؤية في التغطية والتواصل مع جميع البرامج والمبادرات والخدمات التي قد تساعد على نمو رؤية المؤسسة الوقفية.	عالي	متوسط	8
		التخطيط والتنفيذ	هناك إخفاق في التخطيط والبناء للمبادرات المنسقة للأوقاف.	عالي	متوسط	8
		المقياس والمراقبة	هناك خلط في معايير مقاييس المراقبة على مؤشرات الإنجاز والأداء للمؤسسة الوقفية.	عالي	عالي	9
		البنى التحتية للتقنية	الإخفاق في استخدام برامجيات يمكن أن تغطي كل العمليات والخدمات التي تؤديها المؤسسة.	منخفض	وسط	2
		الهيكل التنظيمي	الهيكل لا يلبي الإنجازات للخطة الإستراتيجية أو أهداف عمل الأوقاف.	وسط	وسط	4
		إعادة التخطيط والتأطير	قد لا يؤدي بالصورة الصحيحة، بسبب عجزه عن مراعاة كل العمليات الرئيسية للوقف.	وسط	عالي	8
		السمعة والعلامة التجارية	الفشل في خلق صورة صحيحة عن الأوقاف في المجتمع، وعن القدرة على التأثير عليه من خلال برامج المؤسسة.	عالي	عالي	9

هذا إذا كانت المؤسسة تعتمد على المحاور الإستراتيجية في إدارة أوقافها، كمحور إستراتيجي وهو محور الإستراتيجيات، فنضعه كمحور، ثم اسم الخطر المتوقع، فمثلاً [الرؤية]، وضع الخطر في التأثير على المحور، وتأثيره على الأداء العام، ثم احتمالية وقوعه وتأثيره، وتقييمه النهائي من بين الأخطار المكشوفة.

ثانياً] تقييم المخاطر

[29] انظر: سامي الصلاحات، **وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي ماليزيا**، مايو/2012، موقعه على شبكة المعلومات **[www.iiiow.org]**.

بعدما حددنا المخاطر في المرحلة الأولى، يقوم فريق إدارة المخاطر بتقييم كل خطر من هذه المخاطر بالنسبة للعمليات الرئيسية للأوقاف، هل هي مخاطر مرتفعة High Risk، أو مخاطر متوسطة Moderate Risk، أو مخاطر ضعيفة Low Risk، وبعد ذلك، يتم فرز كل هذه المخاطر وتصنيفها.

وإذا أردنا التوقف على موضوع إدارة الأوقاف، يمكن إدراج أخطاره كتقييم واضح بحسب الآتي[30]:

الرقم	نوع الخطر	اسم الخطر	أخطار أساسية في صلب العمل	التأثير	احتمالية الحدوث	التقييم
1	إدارة الأوقاف	دعم وخدمة العملاء	فشل في تقديم الدعم متسأجرين، والرد على شكاويهم في الوقت المناسب، لضمان استمرار استئجار ممتلكات الأوقاف.	متوسط	عالي	7
		الأسعار والتخفيضات	ضعف في جذب مستأجرين جدد، وتوسيع دائرة المستفيدين من عقارات الأوقاف بسبب عدم وجود أسعار منافسة للسوق، أو تخفيفات للمستأجرين الحاليين.	عالي	متوسط	8
		فواتير المستأجرين	ضعف الإجراءات في تسلم شيكات المستأجرين، وعدم وجود ضمانات في سداد الأجرة.	عالي	عالي	9

ثالثاً] المواءمة ما بين البدائل والمخاطر

في هذه المرحلة، يتم وضع البدائل المناسبة لكل خطر من المخاطر ضمن العمليات الرئيسية للأوقاف، وتحديد البديل الأنسب لمواجهة كل خطر، سواء أكان الخطر واقعاً على وشك الوقوع[31].

الرقم	نوع الخطر	اسم الخطر	أخطار أساسية في صلب العمل	التأثير	احتمالية الحدوث	التقييم
1	موظفي الأوقاف	بيئة العمل	إخفاق في التواصل بصورة صحيحة، لتعزيز قيم الأوقاف في المؤسسة.	عالي	عالي	9
		التوظيف وحركة الدوران الوظيفي	بيئة طاردة للكفاءات الوظيفية الماهرة، بسبب حركة الدوران العالية للموظفين، وعدم جذب الموظفين المهرة.	عالي	عالي	9
		التطوير ومقياس الإنجازات	عدم القدرة على تطوير مهارات الموظفين، وضعف في تسريع عمليات الإنجاز الوظيفي.	وسط	وسط	4
		خطط النجاح	وضع وصف واضح ومناسب لموظفي الأوقاف.	عالي	منخفضة	6
		تعديل أوضاع وبدلات	عدم وجود سلم ترقيات يناسب الكفاءات الوظيفية، ما يضعف بيئة العمل.	وسط	وسط	4

30 انظر: سامي الصلاحات، **وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي ماليزيا**.

31 انظر: سامي الصلاحات، **وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي ماليزيا**.

رابعاً] التنفيذ والتطبيق

وهذه مرحلة التطبيق والتنفيذ، بعد الكشف وبيان البدائل المناسبة، تبدأ عملية التطبيق والتنفيذ.

هذه الآليات والإجراءات تشكل الإطار العام للكشف على المخاطر أو تحديدها لغرض العمل على تلاشيها، ضمن العمليات الرئيسية للأوقاف، فهي الإطار العام للكشف عنها، وخصوصاً أنها أصول وغلات، صيانة وتنمية، يستوجب علينا أن نكشف على أهم أنواع المخاطر التي قد تواجه الأوقاف، وهي:

أنواع المخاطر التي قد تواجه الأوقاف الإسلامية:

1- مخاطر مصرفية Financial Risk

وخصوصاً إذا كان للمؤسسة الوقفية شراكة إستراتيجية - محور الشراكات من المحاور الهامة للمؤسسة الوقفية، انظر الملحق رقم [3] - مع المصارف الإسلامية، فإنها قد تعترض إلى خسارة مصرفية إذا كان لها حسابات مصرفية كبيرة مودعة أو في محافظ استثمارية داخل المصارف، فقد يتعرض المصرف الإسلامي إلى نكوص عملائه عن السداد أو سحوبات قد تعيق عمل المحفظة المستثمرة، فهذه المخاطر التي تعترض المصرف، قد تؤثر على الحسابات المصرفية للمؤسسة الوقفية، وهذا يحتم على المؤسسة الوقفية أخذ ضمانات مصرفية للحد من أي مخاطر تعيق زيادة الريع، وهذا النوع من المخاطر يُصيب غالباً الريع السنوي أو الدوري لا الأصل الوقفي.

ومن المخاطر المصرفية التي تحلق بهذا النوع، مخاطر سعر الصرف [Exchange Rate Risk]، نتيجة لتقلبات سعر صرف العملات في المعاملات الآجلة، أو مخاطر سعر الفائدة [Interest Rate Risk]، بسبب التغير مستوى أسعار الفائدة، ما يؤثر على كافة الاستثمارات المصرفية، أو مخاطر التضخم [Inflation Risk]، وهي انخفاض القوة الشرائية للعملات بسبب ارتفاع الأسعار، وهو ما يعني تعرض الودائع المصرفية الوقفية لانخفاض في قيمتها الحقيقية، وغير ذلك من المخاطر التي تلحق بالقطاع المصرفي.

2- مخاطر السوق العقاري Real Assets Market’s Risk

وخصوصاً وأن الأوقاف قطاعها الكبير يقع في العقارات، إذ أن الأصول الوقفية غالباً ما تقع في مجال العقار والآراضي، ومخاطر العقار تتمثل غالباً في تدني الإيجارات أو زيادتها، فالسوق العقاري يتأثر بقانون الطلب والعرض، فالقيمة السوقية للوحدات السكنية أو التجارية للأوقاف قد تتأخر كما تتأثر باقي الوحدات التجارية في السوق العقاري.

3- مخاطر التشغيل Operation Risk

هذه المخاطر تتعلق بالإدارة التشغيلية للمؤسسة، والتي فيها مزيج من الأعمال البشرية والفنية، ما يعني أن حوادث أو مخاطر قد تقع نتيجة هذه الجهود البشرية أو الفنية، أو حوادث لا إرادية، كعوامل خارجية مثل زلزال أو كارثة طبيعية لا دخل للعمل البشري أو الفني فيها، أو حريق لمصنع فيه أدوات كهربائية، وغير ذلك.
فهذه المخاطر قد تقع، أو ما يقابلها مخاطر قد تقع بأسباب متعمدة، كخيانة الناظر أو إهماله تجاه الممتلكات الوقفية، ما يسبب خسارة واقعة للأوقاف، أو مخاطر فنية، كعدم قدرة موظفي الأوقاف ضبط الريع بسبب عدم تأهيلهم في مجال المحاسبات وتدقيق الأصول والريع، ما يعني حدوث مخاطرة في الريع أو حتى في الأصول نتيجة ضعف [الكفاءة المالية أو الإدارية].

4- مخاطر المخالفات الشرعية : Legislative Offense Risk

باعتبار أن الأوقاف قربة شرعية، وأن كل ما تمخض عن هذا النظام يجب أن يكون شرعياً، فإن العمليات الرئيسية لهذه الشعيرة الإسلامية يجب أن تندرج ضمن أحكام الشريعة، ويمكن إدراك هذه المخاطر إذا خالفت أي عملية أو إجراء متخذ أصول وقواعد الشريعة، كما يقول علماء المالكية:" إلى أنه لا بد في الوقف أن يكون فعل خير وقربة، فالوقف على شربة الدخان باطل"[32].
أو كالاستثمار في مواضع فيها شبهة مثلاً، الاستثمار في بنك ربوي، أو تقديم العملية الرابعة للأوقاف وهي الصرف على الموقوف لهم على العملية الثالثة للأوقاف وهي الصيانة وتهيئة الأصل الوقفي، فهذا فيه مخالفة شرعية، لأنها قد تعرض الأصل الوقفي للهلاك والضياع وإن كان هذا يلبي رغبة الواقف، والأصل في الأوقاف الديمومة والاستمرار، خلاف الصدقة، لهذا أكد الفقهاء أنه " لا يصح وقف ما لا يدوم الانتفاع به، كالمطعوم والرياحين المشمومة، لسرعة فسادها"[33].
وبالعموم، فإن تحديد المخاطر التي قد تحيق بعمل الأوقاف يمكن تحديدها من خلال العمليات الرئيسية للأوقاف، ويمكن التدليل على ذلك من خلال هذا الإطار التالي:

المبحث الثالث: الحد من المخاطر في مجال صيغ استثمار الممتلكات الصناديق الوقفية

[32] انظر: ابن عرفة 1230هـ، **حاشية الدسوقي على الشرح الكبير**، 77/3.
[33] انظر: النووي676هـ، **روضة الطالبين**، 433/4.

هناك طرق وآليات وإجراءات في نظر الباحث قد تحد من تمدد المخاطر الواقعة في أنظمة الوقف وعملياته الرئيسية، وهي عديدة ومتنوعة نظراً لطبيعة العملية الوقفية، وفي هذا المبحث، سنختصر الأمر على أهم عمليات الأوقاف، وهي صلب فاعليته ودوامه، وهي العملية الخامسة، عملية استثمار الفائض من أموال الأوقاف، فما هي الطرق والآليات والإجراءات التي تحد من المخاطر القائمة، أو تسهم في تلاشي المخاطر المحتملة.

وإذا أردنا تحديد إطار عام لواقع المخاطر في إدارة أو قسم الاستثمار بالمؤسسة الوقفية، يمكن وضع هذا الجدول الذي يشير إلى التالي[34]:

الرقم	نوع الخطر	اسم الخطر	أخطار أساسية في صلب العمل	التأثير	احتمالية الحدوث	التقييم
1	استثمار الأصول الوقفية أو زيادة ريعها	**السياسات والإجراءات**	عدم وجود لائحة سياسات أو إجراءات مكتوبة يمكن اعتمادها في المؤسسة الوقفية.	عالي	عالي	9
		التقييم	فشل المسؤولين في إدارة الاستثمار في وضع قياس واقعي وتحديد قيمة الاستثمارات ضمن الإطار الإستراتيجي لخطة الاستثمار.	عالي	عالي	9
		استثمار الأصول والصكوك	الفشل في تحديد وحساب اللازم لي لإنهاء أو بدء أو استمرارية أنظمة الاستثمار في الأصول أو الصكوك.	عالي	عالي	9
		مخاطر الحسابات المالية	احتمالية فشل الشركاء في التزاماته المالية، أو الأخطار المتعلقة باستلام الواردات المالية، أو المشاركة المنتهية بالتمليك، أو التحويلات المالية أو المشاريع الممولة من قبل المؤسسة.	عالي	عالي	9
		مخاطر الأسهم المالية	المخاطر الناتجة عن الدخول في شراكات بهدف الاستيلاء أو المشاركة في نشاط عمل عام، يتضمن أن الجهة الممولة تشارك في نسبة المخاطرة. المضاربة أو المشاركة	عالي	عالي	9
		مخاطر السوق	مخاطر الخسارة في الميزانية والناتجة عن تحركات السوق، مثل تغيير قيم الممتلكات أو تذبذب أسعار الوحدات العقارية أو أسعار الصكوك.	عالي	عالي	9
		مخاطر السيولة المالية	الفشل في الالتزام بمتطلبات رأس استثمار المال، كبناء عقار، وعدم القدرة على استكماله، أو أي التزامات مع شركاء آخرين في مشاريع استثمارية مشتركة.	عالي	عالي	9
		مخاطر نسبة الريع	نسب الريع المالية للأصول	عالي	عالي	9

[34] انظر: سامي الصلاحات، **وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي ماليزيا، مايو 2012**.

	المالية لم تلبي النسب الطموحة، فكان المؤمل 50 مليون دولار، ثم صار 35 مليون دولار، فهناك نسبة مخاطر في الريع.			

فقهياً وشرعياً، عملية استثمار الأوقاف تقع ضمن الإطار العام وهو إطار يمنع بأي حال من الأحوال حدوث مخاطر حقيقة عالية الارتفاع[35]، فهذا الإطار يرسم ضوابط شرعية ومعقولة تضمن انخفاض المخاطر المحتملة، وهي[36]:

1. أن تكون صيغة الاستثمار مشروعة، وفيها درجة عالية من محدودية المخاطر، فلا يصح الاستثمار في صيغ استثمارية فيها مخاطر عالية، كالاستثمار في الأوراق المالية أو البورصة، أو في تصريف العملات، حيث أن الخطر قد يقع في أي لحظة. كما يجب أن يقع في مجال مشروع، لأن الوقف قربة شرعية في المحصلة.

فهناك أنواع عديدة من المخاطر، كالمخاطر القانونية أو المخاطر التشغيلية أو المخاطر المتعلقة بالسوق، ولعل أخطرها مخاطر الأسعار Price Risk، أو التغير في سلوك الأسعار Price Behavior [37]، لاعتبار أن الاضطراب في الأسعار وتقلبها قد يحدث من حين لآخر، كما حدث هذا في أزمة العملة المالية الآسيوية Asian Currency Crisis، في عام 1997م، وهبطت قيمة عملتها، لهذا يحرم الاستثمار في أصول الأوقاف من خلال تجارة العملات أو البورصات المالية.

2. يراعى تنوّع مجالات الاستثمار لتقليل المخاطر المحتملة، كالاستثمار في قطاع التجارة، أو الزراعة، أو الصناعة، مع أخذ الضمانات والكفالات، مع أهمية التفريق ما بين المكروه والخطر، فـ" المكروه هو ذلك الأمر الذي يجب لا نحب أن يقع، أما الخطر فهو احتمال وقوعه، فالخسارة في الاستثمار هي المكروه الذي نسعى إلى تفاديه، أما الخطر فهو احتمال تحقق هذا الشيء الذي نخشى وقوعه"[38].

3. توثيق العقود، وحفظ حقوق الأوقاف في كل عقد.

4. أن لا تتم عملية الاستثمار وتنمية الفائض من ريع الأوقاف، إلا بعد عملية الانتهاء من سد مصارف الوقف حسب شرط الواقف المعتمدة، وحتى يتم حفظ حقوق الموقوف لهم، وحتى لا تأكل المصارف الوقفية كل إيرادات

---

[35] انظر مفهوم المخاطرة في الاستثمار:
Lewis Mandell and Others, ***Investments***, (New York, Macmillan Publishing Company, 1992), P.33, Charles Jones, ***Investments, Analysis and Management***, (New York, John Wiley INC, 1991), P.133, Harrington Niehaus, ***Risk Management and Insurance***, (Boston, McGraw Hall, 1999),P.22.

[36] مجموعة من الباحثين، **منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول**، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2004)، 415.

[37] Lewis Mandell and Others, ***Investments***, P.418.

[38] محمد القري، **إدارة المخاطر في تمويل البنوك الإسلامية**، ص9.

وغلات الأوقاف، فيجب الموازنة ما بين ما يتم صرفه، وما بين ادخاره واستثماره لصالح المصارف، وبلغة الاقتصاديين الموازنة ما بين العوائد والمخاطر "Relation between Risk and Return"[39].

هذه أبرز الضوابط التي يمكن من خلالها تلافي المخاطر عالية التي قد تُصيب الأصول الوقفية، فالأصول الوقفية بناءً على هذه الضوابط ستكون خارج عملية الاستثمار قطعاً، ولن تكون محلاً للاستثمار، وإنما الاستثمار يقع على ريع هذه الأصول.

وقد يقع الاستثمار في [الوقف النقدي]، وهو أصل وقفي، حيث أن الوقف النقدي، هو مخول للتحول من الشكل النقدي إلى أشكال متعددة، كعقار أو مشاريع استثمارية، ويبقى الوقف النقدي هو الأصل الوقفي الذي يجب المحافظة عليه.

وللوقوف على أهم الصيغ الاستثمارية التي تمارسها [على الأغلب] المؤسسات الوقفية من خلال المصارف الإسلامية، والتي قد تقع فيها نسب متفاوتة من المخاطر، وهي بالأغلب صيغ متنوعة، تعرضت لها سابقاً بالتفصيل في دراسة مستقلة[40]، ولكنني وبعد دراية عملية في واقع مؤسسات الأوقاف، أقف على الصيغ الأكثر تداولاً، والتي يمكن من خلالها تحديد المخاطر الواقعة أو المحتملة، وسأختار خمس صيغ مالية استثمارية، ثلاث صيغ أقل خطورة، وأكثر انتشاراً، وهي المضاربة والاستنصاع والمشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك، وصيغتان أكثر خطورة، وهما بيع المرابحة للآمر بالشراء، والمتاجرة في الأسهم المالية، كما سيتم بيانه:

أولاً] صيغة المضاربة

تشير المضاربة كصيغة مالية استثمارية إلى أن المال من طرف والجهد من طرف آخر، على أن يكون الربح بينهما بالاتفاق، والخسارة على صاحب المال فقط[41]، وتوصيفها في واقع الأوقاف، هو: أن تقوم المؤسسة الوقفية بتسليم جزء من ريعها الوقفي، أو أصلها الوقفي [خصوصاً إذا كان ذلك من الأصل الوقفي النقدي] للمضارب، وقد يكون هذا المضارب على الأغلب المصرف الإسلامي، أو مستثمراً أو ممولاً [شركة مالية

---

39 انظر مفهوم المخاطرة في الاستثمار:

Robert Strong, ***Portfolio Construction, Management & Protection***, (Australia, Thomson, 2003), P.24.

40 انظر بتوسع: سامي الصلاحات، **الاستثمار الوقفي**، (الإمارات، جائزة العويس للدراسات والابتكار العلمي، ط1، 2010).

41 انظر: مجموعة أبحاث: **ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية**، [مؤتمر برعاية بنك دبي الإسلامي والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، دولة الإمارات، 3-5 سبتمبر 2005،]، 369/1.

إسلامية] كخبير مؤهل ومدرب في استثمار الأموال، على أن يتم توزيع الربح بينهما بما يتم الاتفاق عليه[42].
وتحدد مخاطر عملية المضاربة بالنسبة لأموال الأوقاف بالتالي[43]:

أ. كأن يقع إهمال أو قصور من قبل رب العمل مما يؤدي إلى هلاك الأموال الوقفية، وهذا أبرز المخاطر وقوعاً، ويعتبر ماحقاً، لا سيما إذا كان المضارب لا خلاق له ولا أمانة.

ب. ضعف الإجراءات التسويقية والدعائية، ما يؤدي إلى هلاك جزء من رأس مال الأوقاف، يقابل ضعف الكادر الفني في إدارات وأقسام الاستثمار لدى المؤسسات الوقفية في متابعة الاستثمارات الخارجية بمهنية.

ج. التأخير في دفع الأموال المترتبة للأموال الوقفية من قبل المضارب لأي سبب كان، سواء أكان التأخير فنياً كضعف السيولة المالية لديه، أو متعمداً وسوء ذمة له.

د. عدم وجود ضمانات حقيقية لحفظ أموال الوقف من قبل المضارب، وبالتالي تعرضها كباقي الأموال المستثمرة للمخاطرة، كوقوع كساد في الأسواق، أو تعرضها لأزمات طارئة، كوقوع حريق في سلع وبضائع الأوقاف، ما ينتج عنه تلف لرأس المال الوقفي.

هذه أبرز المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الأموال والأصول والممتلكات والصناديق الوقفية، وللحد منها يجب على قدر الإمكان الاحتراز من كل مخطر منها، فيجب الالتزام بالمضارب [الذي يلتزم بأحكام الشريعة]، وفي معظم المؤسسات الوقفية، وحسب قوانينها، فإن استثمار أموال الأوقاف لديها، يجب أن يتم ضمن الأحكام الشرعية، ولهذا تسعى العديد من إدارات الأوقاف إلى الدخول بمشاركة مع المصارف الإسلامية لغرض أخذ الاحتياط الشرعي في هذا الجانب.

يقابل ذلك، أن تسعى المؤسسة الوقفية من الحصول على ضمانات حقيقية من شريكها المالي [المضارب] للمشاريع الاستثمارية الأكثر ملائمة لها ولطبيعة أموالها، وهذا لا يعني أن كل مشاريع الأوقاف التي يتم المضاربة بها يجب أن تكون رابحة وبدون خسائر، لأن ذلك خلاف واقع عملية المضاربة، وإنما يجب أن يتم المشاريع الاستثمارية الأقل خطورة وإن كانت أقل أرباحاً.

وعملياً، فإن مؤسسات الأوقاف غالباً ما تستثمر أموال الأوقاف في محافظ استثمارية متنوعة[44]، ليديرها المصرف الإسلامي، وما يصدر من أرباح يوزع على أغراض المؤسسة الوقفية، أو على أقل تقدير يتم المضاربة

[42] انظر: سامي الصلاحات، **الاستثمار الوقفي**، ص11.

[43] انظر: حسين شحادة، **استثمار أموال الوقف**، (الكويت: مجلة أوقاف، الأمانة العامة للأوقاف، العدد6، 2004)، ص 173.

بأموال الأوقاف من خلال بـ"الودائع الوقفية"[45]، وهو ما يحبس لأجل الوقف، أو ما يمكن للمؤسسة الوقفية أن تحبسه في المصارف الإسلامية للاستثمار والاتجار به وتحريكه في مشاريع تنموية، لا سيما في ظل توجه عند أغلب المؤسسات الوقفية في إنشاء لجان وأقسام للاستثمار والعمل التجاري.

ثانياً] صيغة الاستصناع

وتعني طلب الصنعة والمادة من الخبير أو المهني أو القادر على إنجازها وإتقانها مقابل نظير مالي، وهي من الصيغ المتقدمة عند جمهور الفقهاء كما هي صيغة المضاربة، وتعني بيع سلعة ما على وصف في ذمة الصانع، لكنها هنا تشير إلى عقد وارد على العمل والعين في الذمة ملزم للطرفين، إذا توافرت فيه الأركان والشروط[46].

وهذه الصيغة تمكن المؤسسة الوقفية من بناء مشروعات استثمارية عقارية ضخمة بالغالب، وهذا هو الواقع عملياً، فتحصل على تمويل مشاريعها العقارية على أرض الوقف من المصارف الإسلامية، ويتم تقسيط ثمن المستصنع على عدة سنوات.

وعلى العموم، فإن هذه الصيغة مفضلة عند مسؤولي الأوقاف، لأنها توفر على المؤسسة الوقفية مؤونة القيام بالرقابة المباشرة وإدارة المشروع، خصوصاً في عوز المؤسسة من للكوادر الإدارية، وتضمن لها الحصول على تمويل لهذا المشروع، ثم امتلاكه[47].

هذه الصيغة التي أقرها فقهاء الإسلام قديماً، ويتم التعامل فيها عملياً في قطاعات كبيرة من الاستثمارات الإسلامية الحالية، إلا أنه قد تظهر لها مخاطر، وهي[48]:

تأخر الصانع عن إنجاز ما تم الاتفاق عليه مع مؤسسة الأوقاف، أو تسليم الصنعة خلاف ما اتفق عليه.

---

[44] منذر قحف، **الوقف الإسلامي تطوره، إدارته، تنميته،** (دمشق، دار الفكر، ط1، 2000)، ص194.

[45] محمد جلال، **نحو صياغة مؤسسية للدور التنموي للوقف،** (السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، العدد الأول، 1997)، ص63.

[46] لجنة التأليف والبحوث، **المصارف الإسلامية، نشأتها وواقعها ومستقبلها،** (الإمارات: جامعة آل لوتاه العالمية، 2001)، ص34، فخري عزي، **صيغ تمويل التنمية في الإسلام،** (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط2، 2002)، ص43، ص122، ص115، منذر قحف: **الوقف الإسلامي تطوره،** ص255، **علي القرة داغي،** نظرة تجديدية للوقف واستثماراته، نقلاً عن موقع إسلام أون لاين، (نقلاً: www.islam-online.net)، كذلك قارن مع: موقع **بنك البركة الإسلامي،** البحرين **www.barakaonline.com**

[47] قارن مع: أحمد السعد، محمد العمري، **الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي،** (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2000م)، **ص96.**

[48] قارن مع: طارق الله خان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر،** ص68

أن المستفيد أو عميل مؤسسة الأوقاف قد لا يلتزم بشراء أو استئجار هذه الوحدة، فلو كانت مثلاً شقة سكنية في بناء عقاري وقفي، تم استنصاعه حديثاً، أو قد يستأجر، ثم يتخلف عن دفع الأقساط الشهرية، وهكذا.

يتبين لنا أن مخاطر هذه الصيغة، تتمثل في جوانب قانونية بحتة، وهي عدم التزام الصانع أو المستفيد بعقوده مع مؤسسة الأوقاف، ما يعني إدارة مخاطر هذه الصيغة بالتالي:

- وضع بنود قضائية جزائية مع كلاهما، مع المورد [الصانع]، أو مع المستفيد من الخدمة [العميل أو المستأجر]، لضمان حق الأوقاف، لا سيما في تنفيذ الالتزام وتحقيق دفع الأقساط.
- أخذ ضمانات مالية من كليهما، كضمانات في عدم التأخير عن موعد التسليم، أو على الأقل الحصول على عربون مالي من المستفيد حال التزم بمنافع الأوقاف المصنعة.

ثالثاً] صيغة المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك

وهي من الصيغ المطبقة في العديد من المؤسسات الوقفية، وقد ذكر لها العلماء تفصيلاً فقهياً في مؤلفاتهم، وتعني أنها شركة تعطي للمؤسسة الوقفية الحق في الحلول محل شريكها الاستثماري في الملكية دفعة واحدة، أو على دفعات حسبما تقتضيه الشروط المتفق عليها، وتعتبر المشاركة المتناقصة من الأساليب العملية التي تستعملها المؤسسات الوقفية، وهي تختلف عن المشاركة الدائمة في عنصر واحد وهو الاستمرارية[49].

وإذا وقعت خسارة، فإنها تقسم على قدر حصة كل شريك، وفي حالة تحقق أرباح، فإنها توزع بين الطرفين " المؤسسة الوقفية وشريكها الاستثماري" حسب الاتفاق.

وهذه الصيغة توفر للمؤسسة التمويل اللازم لمشاريعها المعطلة، وتوفر لها أصول فاعلة في نهاية المطاف، وهذه الصيغة المقبولة شرعاً، لكن بشروط[50]:

أ) أن لا تكون المشاركة المتناقصة مجرد عملية تمويل بقرض، فلا بد من إيجاد الإرادة الفعلية للمشاركة، وأن يتحمل جميع الأطراف الربح والخسارة.

ب) أن يمتلك المصرف حصته من المشاركة ملكاً تاماً، وأن يتمتع بحقه الكامل في الإدارة والتصرف، وفي حالة توكيل المؤسسة بالعمل يحق للمصرف مراقبة الأداء ومتابعته.

---

[49] محمد شبير، **المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي**، (عمان: دار النفائس، ط3، 1999)، ص338، محمد الشنقيطي، **دراسة شرعية لأهم العقود المالية المستحدثة**، (المدينة المنورة: مكتبة العلوم والحكم، ط2، 2001)، 388/1، محمد شابرا، **نحو نظام نقدي عادل**، ص331 وما بعدها، موقع **بنك البركة الإسلامي**، (مرجع سابق)، بتصرف.

[50] سامي الصلاحات، **الاستثمار الوقفي**، ص16.

ج) أن لا يتضمن عقد المشاركة المتناقصة شرطاً يقضي برد المؤسسة إلى المصرف كامل حصته في رأس المال، بالإضافة إلى ما يخصه من أرباح لما في ذلك من شبهة الربا.

ويقع في الظن، أن أغلب المؤسسات الوقفية التي تبحث عن تمويل لمشاريعها العقارية، ترغب في هذه الصيغة، ولكن قد يظهر بعض المخاطر، وهي:

1. احتمالية أن يرفض الشريك المشارك بالتمويل أن يبيع حصته للمؤسسة الوقفية بعد إتمام المشروع، فيقيد على المؤسسة الوقفية بقيود تحد من استفادتها من عقارها الوقفي.
2. أن يضع على الإدارة الوقفية أن تدفع كامل حصته دفعةً واحدة، وإلا لن يبيع حصته، وبالتالي يضع أصول الأوقاف محل نظر.
3. أن يلزم المؤسسة الوقفية ببيع أصلها الوقفي حال تعذر سداد أقساطها للشريك الممول للمشروع.

ولمواجهة هذه المخاطر، يمكن وضع إجراءات احترازية للتقليل من هذه المخاطر، وهي:

- وضع بنود قانونية تلزم الشريك ببيع حصته للمؤسسة الوقفية، بالأقساط دون دفعة كاملة في نهاية المشروع، أو بعد سنوات من قضاء الأقساط على المؤسسة.
- أن تكون استثمارات الشركاء في الأدنى خطورة، ولا يشكل ذلك خطراً على الأصل الوقفي.
- أن يكون الأصل الوقفي بعيداً كل البعد عن أي رهن أو مقايضة جراء أي عملية استثمارية للشركاء.

بعد الانتهاء من صيغ المضاربة والاستنصاع والمشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك، وهم كنماذج أقل خطورةً استثمارية على مال الأوقاف، نقف الآن على صيغتين أكثر خطورة، وكذلك هما منتشرتان، وخصوصاً صيغة المرابحة لأجل الآمر بالشراء والمتاجرة بالأسهم، سيتم بيان الفرق بينهما الآن.

رابعاً] صيغة المرابحة لأجل للآمر بالشراء

لهذه الصيغة ذكر عن الفقهاء المتقدمين[51]، والمرابحة تعني الزيادة من عملية بيع، وهي عند المعاصرين البيع بزيادة على الثمن الأول[52]. وانتشرت هذه الصيغة كبديل ناجح عن الفوائد الربوية[53].

وينقسم بيع المرابحة إلى قسمين[54] :

---

[51] **حاشيتا قليوبي وعميرة على شرح المنهاج**، (القاهرة: مطبعة الحلبي، ط.ت.)، 60/3، لجنة التأليف والبحوث، **المصارف الإسلامية**، ص44.

[52] محمد شابرا، **نحو نظام نقدي عادل**، ص229، محمد شبير، **المعاملات المالية المعاصرة**، ص308، قطب سانو، **المدخرات، أحكامها وطرق تكوينها واستثمارها في الفقه الإسلامي**، (عمان: دار النفائس، ط1، 2001)، 285.

[53] عايد شعرواي، **تقويم المرابحة للأمر بالشراء في المصارف الإسلامية**، ضمن مجموعة أبحاث: **ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية**، 483/2.

[54] محمد الشنقيطي، **دراسة شرعية لأهم العقود المالية المستحدثة**، 381/1، فخري عزي، **صيغ تمويل التنمية في الإسلام**، ، ص36، ص118، ص146، سامي الصلاحات، **الاستثمار الوقفي**، ص22.

بيع المرابحة العادية: وهى التي تتكون من طرفين هما البائع والمشتري، ويمتهن فيها البائع التجارة فيشترى السلع دون الحاجة إلى الاعتماد على وعد مسبق بشرائها، ثم يعرضها بعد ذلك للبيع مرابحة بثمن وربح يتفق عليه.

بيع المرابحة المقترنة بالوعد: وهى التي تتكون من ثلاثة أطراف البائع والمشتري والمصرف باعتباره تاجراً وسيطاً بين البائع الأول والمشتري، والمصرف لا يشتري السلع هنا إلا بعد تحديد المشتري لرغباته ووجود وعد مسبق بالشراء.

وأغلب المعاصرين على أن عناصر هذه الصيغة تشمل [وعد وعقد واجتماع عقود معاً] ، وإذا كان هذا الوعد ملزماً ديانة لا قضاء عند بعض الفقهاء، إلا أن الكثير من الفقهاء المعاصرين، بما فيهم دورة مجمع الفقه الإسلامي لعام 1409هـ/1988م بالكويت على أن الوعد هنا ملزم قضاء إذا كان متعلقاً بسبب ودخل الموعود فيه[55].

وأغلب استثمارات المؤسسات الوقفية في المصارف الإسلامية تتحصل من خلال حسابات الإيداع أو الودائع الوقفية من مال الريع الوقفي الفائض في المصارف، ولكن تتمحور حول هذه الصيغة مخاطر، منها:

1. احتمالية تلف البضائع المخصصة لهذه الصيغة، والمشتراة من أموال وقفية.
2. عدم التزام العميل بهذه البضاعة المشتراة من أموال الوقف لأي سبب من الأسباب، مما يعني تكدس البضائع.
3. وفي حال تم الشراء، احتمالية التأخر في السداد ودفع الأقساط.

ولمواجهة هذه المخاطر، يمكن اعتماد الإجراءات التالية للتقليل من هذه المخاطر، وهي:

- إلزام العميل بعقود لها بنود جزائية وقضائية في حال وقوع تردد من طرفه في الالتزام بالبضاعة التي تم شرائها من أموال الأوقاف، ولا مانع من إلزامة بعربون مالي، كما يجب إلزامه بضمان بنكي أو مالي، في حال كان المبلغ كبيراً.
- الحصول على تأمين على البضائع المستوردة حفاظاً عليها، من التلف أو الهلاك، لأنها في النهاية أموال أوقاف.

[55] محمد شبير، **المعاملات المالية المعاصرة**، ص310، كذلك: انظر: **موقع بيت التمويل الكويتي**، www.kfh.com.

وعليه يتبين أن هذه الصيغة المالية فيها مخاطرة على واقع الأموال والأصول الوقفية، لا سيما إذا تم المتاجرة بأموال الأوقاف من خلال هذه الصيغة، ولم تتنبه المؤسسة الوقفية لموضوع الوعد الملزم بالشراء، فقد يؤدي إلى تكدس البضائع نظراً لتخلف العميل عن الوفاء بوعده.

خامساًً] المتاجرة في الأسهم والعملات المالية

وهذه الصيغة من أكثر الصيغ المالية الاستثمارية التي فيها مخاطر عالية، ويقع الاستثمار في هذه الصيغة شكل فيها ما يعرف بـ" البورصات"، ذات الربح المفاجئ[56]، أو التجارة المتغيرة "Trading on Changes "[57]، فقد تكون مكسبة لدرجة مقبولة جداً، ولكنها قد توقع خسارة في الأصول والريع معاً.

أي أن الضمان فيها كصيغة استثمارية معدوم وغير متحقق، " Buying and Selling Securities "[58]، وهذه الصيغة وإن كانت تقع في بعض المصارف الإسلامية، إلا أن ممارستها في أموال الأوقاف لا تصح البتة، نظراً لخطر ضياع الأصل الوقفي.

فالأصول والممتلكات الوقفية لا يمكن إخضاعها لهذه الصيغة، فإذا ارتفع قيمة العملات ربحت المؤسسة الوقفية، وإذا انخفضت القيمة ضاعت الأصول الوقفية، فلا يمكن بحال من الأحوال المخاطرة بهذه الأصول.

ويمكن تحديد أي خطر لواقع الاستثمار وأثره على العمليات الرئيسية للأوقاف، من خلال رسم إطار يبين الخطر، وأثره بالدرجة والأثر والتقييم على واقع العمليات الرئيسية، انظر: الملحق الرقم [4].

النتائج والتوصيات

وفي الباب، نقف على أهم النقاط الختامية، والتي يمكن أن تساعد في رسم إطار البحث، وهي:

56 محمد شابرا، **نحو نظام نقدي عادل**، ص101.

57 Lewis Mandell and Others, ***Investments***, P.607.

58 William Sharpe, ***Investments***, P.22.

1. إن المخاطر التي قد تصيب العمليات الرئيسية للأوقاف هي حقيقة، حالها كحال أي موسسة حديثة يمكن أن تتعرض لمخاطر واقعة بين عملياتها، أو مخاطر محتملة.

2. توصلنا إلى أن مفهوم المخاطرة الوقفية يعني: اضطراب متنوع يقع في عمليات الأوقاف الرئيسية، ما ينتج عنه هلاك الأصل الوقفي أو تدني فعاليته أو ريعه.

3. بما أن عمليات الأوقاف هي باختصار تنمية واستثمار، فإن من الممكن وقوع مخاطر حقيقة للأوقاف، وخصوصاً في قضايا الاستثمار وتنمية الأصول أو الريع.

4. هناك مخاطر داخلية تقع داخل المؤسسة الوقفية، من أبرزها ضعف الرقابة الشرعية والقانونية لأداء العمليات الرئيسية للأوقاف، أو عدم وجود قسم تدقيق داخلي يتابع العمليات والإجراءات التي تحدث داخل المؤسسة، أو اضطراب البيانات والمعلومات الخاصة بالممتلكات والأصول والاستثمار، وعدم سلامة الموقف بين الواقف والمؤسسة الوقفية.

5. في المقابل، هناك مخاطر خارجية، كضعف الأنظمة والقوانين والتشريعات المحلية التي تحفظ الأوقاف، وعدم وجود لجان تدقيق خارجية أو جهات استشارية تراقب عمل المؤسسة، مع غياب الدور الرقابي الحكومي على منشآت الأوقاف ومشاريعها.

6. هناك عدة أنواع للمخاطر، وهي مخاطر قد تصيب الأوقاف، كمخاطر قانونية أو مخاطر تشغيلية، أو مخاطر مصرفية، أو مخاطر أخلاقية، ويمكن تصنيف أي خطر ضمن موضوعه القائم.

7. هناك صيغ مالية متعددة يمكن للمؤسسة الوقفية الاستثمار فيها، ولكن يجب المفاضلة بينها بناءً على مدى الخطورة التي تتمثل في كل صيغة من الصيغ، وقد توصلنا إلى أن صيغ المضاربة والاستصناع والمشاركة المنتهية بالتمليك من الصيغ الأقل خطورة، مقابل صيغ ذات خطورة عالية كبيع المرابحة أو المتاجرة بالأسهم والعملات المالية.

8. توصلنا إلى نماذج وجداول يمكن من خلالها رصد درجة الخطر، وتقييمه العام، وأثره على واقع العملية الوقفية، وربطنا هذه النماذج بواقع الإطار العام للأوقاف، بعملياتها الستة الرئيسية.

المصادر والمراجع

أولاً: المؤلفات والمراجع العربية

1) ابن القيم 751هـ، **زاد المعاد في هدي خير العباد**، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ط، 1998)

2) ابن عرفة 1230هـ، **حاشية الدسوقي على الشرح الكبير**، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1996).
3) ابن فارس، **معجم مقاييس اللغة**، تحقيق: عبد السلام هارون، (بيروت: دار الجيل، ط1، 1991).
4) ابن ماجه، **سنن ابن ماجه**، (بيروت، دار الجيل، 1998)
5) ابن منظور، **لسان العرب**، (القاهرة: دار المعارف، ط.ت.).
6) أحمد السعد، محمد العمري، **الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي**، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2000م).
7) أشرف محمد دوابه، **إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية**، نقلاً عن الموقع التالي **[www.kantakji.com/fiqh]**.
8) **حاشيتا قليوبي وعميرة على شرح المنهاج**، (القاهرة: مطبعة الحلبي، ط.ت.).
9) حسين شحادة، **استثمار أموال الوقف**، (الكويت: مجلة أوقاف، الأمانة العامة للأوقاف، العدد6، 2004).
10) حمزة حماد، **المخاطر الأخلاقية في المضاربة التي تجريها المصارف الإسلامية وكيفية معالجتها**، (عمان، دار النفائس، ط1، 2012).
11)حمزة عبد الكريم، **مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية**، (عمان، دار النفائس، ط1، 2008).
12)**خالد الشعيب**، **النظارة على الوقف**، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2006)
13)سامي الصلاحات، **الاستثمار الوقفي**، (الإمارات، جائزة العويس للدراسات والابتكار العلمي، ط1، 2010).
14)سامي الصلاحات، **وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي ماليزيا**، مايو/2012، موقعه على شبكة المعلومات **[www.iiiow.org]**.
15)سامي الصلاحات، **وسائل إعادة إعمار الأوقاف**، (جامعة الإمارات، مجلة كلية الشريعة والقانون، 2011).
16)طارق الله خان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر**، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، 2003).
17)**علي القرة داغي**، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته، نقلاً عن موقع إسلام أون لاين، (نقلاً: www.islam-online.net).
18)فخري عزي، **صيغ تمويل التنمية في الإسلام**، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط2، 2002).
19)قطب سانو، **المدخرات، أحكامها وطرق تكوينها واستثمارها في الفقه الإسلامي**، (عمان: دار النفائس، ط1، 2001).
20)الكاساني 587هـ، **بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع**، (القاهرة، مطبعة الإمام، ط.ت.).
21)لجنة التأليف والبحوث، **المصارف الإسلامية، نشأتها وواقعها ومستقبلها**، (الإمارات: جامعة آل لوتاه العالمية،

.(2001
22)مجموعة أبحاث: **ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية**، (مؤتمر برعاية بنك دبي الإسلامي والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، دولة الإمارات، 3-5 سبتمبر 2005)
23)مجموعة من الباحثين، **منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول**، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2004).
24)محمد أبو زهرة، **محاضرات في الوقف**، (القاهرة، دار الفكر العربي، 2009)
25)محمد الشنقيطي، **دراسة شرعية لأهم العقود المالية المستحدثة**، (المدينة المنورة: مكتبة العلوم والحكم، ط2، 2001).
26)محمد القري، **إدارة المخاطر في تمويل البنوك الإسلامية**، (السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد التاسع، 2002).
27)محمد جلال، **نحو صياغة مؤسسية للدور التنموي للوقف**، (السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، العدد الأول، 1997).
28)محمد شابرا، **نحو نظام نقدي عادل**، (واشنطن: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط2، 1990).
29)محمد شبير، **المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي**، (عمان: دار النفائس، ط3، 1999).
30)منذر قحف، **الوقف الإسلامي تطوره، إدارته، تنميته**، (دمشق، دار الفكر، ط1، 2000).
31)النووي، **المجموع**، (لا يوجد مكان للنشر، دار الفكر، ط.ت.).
32)النووي، **روضة الطالبين وعمدة المفتين**، (بيروت: المكتب الإسلامي، ط3، 1991)

ثانياً: المؤلفات والمراجع الإنجليزية

1)	Harrington Niehaus, ***Risk Management and Insurance***, (Boston, McGraw Hall, 1999)
2)	Lewis Mandell and Others, ***Investments***, (New York, Macmillan Publishing Company, 1992).
3)	Charles Jones, ***Investments, Analysis and Management***, (New York, John Wiley INC, 1991).
4)	Harrington Niehaus, ***Risk Management and Insurance***, (Boston, McGraw Hall, 1999).
5)	Robert Strong, ***Portfolio Construction, Management & Protection***, (Australia, Thomson, 2003).
6)	William Sharpe and Others, ***Investments***, (New Jersey, Prentice Hall, 1999).

الملاحق والصور

[الملحق رقم: [01] عناصر السلامة الوقفية[59].



[الملحق رقم: [02] محور السمعة المؤسسة للمؤسسة الوقفية[60].

العمليات الرئيسية للأوقاف Endowments Basic Processes									
خلق أوقاف جديدة	استثمار الفائض من الريع	المصارف والموقوف لهم	الصيانة والإعداد	التسجيل	الاستقطاب	النسبة	التقييم		
نوع المخاطرة [Risk Type]									
9	9	9	7	8	9	9	عالي	رضا الواقفين	المحور الإستراتيجي السمعة المؤسسية للأوقاف
5	7	5	5	5	9	7	متوسط	تحصيل الوقف النقدي	
9	9	9	5	9	9	9	عالي	إدارة الأوقاف	
5	7	7	5	5	5	7	متوسط	الحوكمة والتميز	
3	9	9	5	9	9	9	عالي	الالتزام بالأحكام الشرعية	
3	5	3	5	5	9	5	منخفض	المساهمة لاجتماعية	
درجة الخطر لهذه العمليات [Risk Score]									
34	46	42	32	41	50	التقييم النهائي			

- اعتبار الدرجة التي فوق رقم [40] تؤخذ الأولوية والأهمية في خطة التنفيذية للمؤسسة الوقفية.

[الملحق رقم: [03] محور السمعة المؤسسة للمؤسسة الوقفية[61].

---

59 انظر: سامي الصلاحات، وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي.

60 انظر: سامي الصلاحات، وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي.

العمليات الرئيسية للأوقاف Endowments Basic Processes									
خلق أوقاف جديدة	استثمار الفائض من الريع	المصارف والموقوف لهم	الصيانة والإعداد	التسجيل	الاستقطاب	النسبة	التقييم		
نوع المخاطرة [Risk Type]									
								بيانات الشركاء المحدثة	المحور الإستراتيجي التحالفات والشراكات وشبكة العلاقات العامة
								عدد توقيع الاتفاقيات السنوية	
								البرامج المشتركة مع الشركاء	
								معايير المقارنة المعيارية *	
								رضا الشركاء	
درجة الخطر لهذه العمليات [Risk Score]									
						التقييم النهائي			

- اعتبار الدرجة التي فوق رقم [40] تؤخذ الأولوية والأهمية في خطة التنفيذية للمؤسسة الوقفية.

[الملحق رقم: 04] محور السمعة المؤسسة للمؤسسة الوقفية[62].

العمليات الرئيسية للأوقاف Endowments Basic Processes									
خلق أوقاف جديدة	استثمار الفائض من الريع	المصارف والموقوف لهم	الصيانة والإعداد	التسجيل	الاستقطاب	النسبة	التقييم		
نوع المخاطرة [Risk Type]									
								حصر الأوقاف الضائعة	المحور الإستراتيجي الاستثمار والتنمية للممتلكات الوقفية
								تعمير الأوقاف المعطلة	
								تنويع الاستثمارات	
								توفر السيولة المالية	
								التقييم السوقي للممتلكات الوقفية	
								ارتفاع قيمة الإيجارات	
درجة الخطر لهذه العمليات [Risk Score]									
						التقييم النهائي			

- اعتبار الدرجة التي فوق رقم [40] تؤخذ الأولوية والأهمية في خطة التنفيذية للمؤسسة الوقفية.

[61] انظر: سامي الصلاحات، **وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي**.

[62] انظر: سامي الصلاحات، **وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي**.